

欧州系多国籍企業のリーダー開発「6つの視点、3つの真実」

— 欧州から日本は何を学べるか —

江田 郁代

人の上に立つ者に対し、周囲が暗黙のうちに求めているものがある。私の場合、それは「品格」だ。本稿では、欧州系多国籍企業のリーダー開発の考え方を中心に、リーダーシップについて考えてみたい。

天変地異に現れる人間の真の姿

なぜ、「品格」にこだわるか。それは、私の個人的な体験に負うところが大きい。読者の中にも、阪神・淡路大震災を体験された方がおられることと思うが、あのような想像を絶する天変地異の際には、通常のビジネスの場面では出さない部分が見えてくるものである。たとえば、仕事では優柔不断な人が意外にも即決即断で、自分にとって非常に負担になるようなことをやすやすと引き受けたり、あるいは、普段はいてもいなくても昼行灯のような人が、素早い献身的な行動で、存在感を示したりした。人間としての素晴らしさは、決して仕事だけでは測れない。「品格」を「人間としての全人格的な器の大きさ」と定義するならば、天変地異のような非常時に底力を発揮できる人こそが、「品格」の高い人なのではないか。この出来事は、会社の人たちの「価値」を仕事軸だけで判断していた私にとって、人間という存在の奥深さを知らしめた事件であった。あの時から私は、どんな人であっても、相手を心から「尊重する」ということが素直に出来るようになった気がする。

さて、普通の人の場合、「この人って、こういう一面があったのね」と周囲を驚かす程度だが、それが企業のトップだったら、どうなるだろう。

信頼がノックアウトファクターとなる

非常事態の際に企業トップがとった行動が思わぬ波紋を巻き起こ

すというのは、実はよくある話なのだ。もちろん、阪神・淡路大震災とか東海村臨界事故クラスの話になるので、確率的には稀なのだ。

最もわかりやすいのは、企業トップが社員をおいて安全地帯に逃げてしまう例だろう。大義名分はある。「ビジネスを停滞させないため、企業トップとして陣頭指揮を執る。そのためには、交通が遮断される前に非常事態地域を出る必要があった」というものだ。筋は通る。非常事態地域では時間が止まっても、その外の世界は正常に動いているのだ。確かに、ビジネスに停滞は許されない。社員も納得しようとするだろう。しかし、心の底ではどうか。

その後、その企業トップはどうなるだろうか。「安全地帯で陣頭指揮を執る」という意思決定に対してはいろいろな意見や反応があるだろう。しかし、社員に「逃げた」と思わせてしまったことに対する答えはひとつ。そのトップは、社員からの信頼を永遠に失うのだ。最悪の場合、リーダー失格の烙印を押されることもある。私の知る限り、欧州系の多国籍企業は、社員の信頼を失ったトップに対して厳しい対処をするように思う。「日本人社員から信頼を失ったトップをもはや日本法人のリーダーとしては認めることはできない」と判断し、首を切る場合もある。

「信頼」は、トップマネジメントとしての適格性のノックアウトファクターになりうるのだ。

バブル崩壊以後、自信を失った日本を、米国発の経営論、リーダー論が席捲した。誤解を恐れずに言うならば、米国系企業はまず数値を求める。フェアネスということも言われるが、結局のところ、「勝ち負け」を決めるうえでのフェアネスであって、リーダーに対して求めているのも、「いかに効率よく勝つか」という点である。そういうものと、私が考える「リーダー」とはちょっと違うと感じていた。それでは欧州系企業の「リーダー」とはどのようなものなのか。

そこで、欧州系多国籍企業のリーダー開発の視点を考えてみた。以下は、私のクライアント、知人などから集めた情報を基にしており、体系化までは到っていないのだが、いくつかの欧州系多国籍企業のリーダー開発には共通して見られる特徴があった。

6つの視点

米国系企業では、例えばジャック・ウェルチのような一代の傑出したヒーロー型リーダーが企業を変革していくが、欧州系企業は違う。欧州系多国籍企業のリーダーシップのユニークさは、個々にリーダーを育てるというよりも、あるレベルのリーダーを育成しつづける仕組にこそある。つまり、システムとしてリーダーを育てているのだ。その考え方を、「6つの視点」としてまとめてみた。

- 視点 1 : 様々なタイプの試練をキャリアパスに組み込む
- 視点 2 : 価値観を問う、品格を見る
- 視点 3 : 株主、株価だけではない
- 視点 4 : 長期的に評価する
- 視点 5 : 社内の人間関係を重視する
- 視点 6 : 検証機能を持つ

「様々なタイプの試練をキャリアパスに組み込む」

⇒ **欧州系多国籍企業は、創生期から外に出ざるを得ず、世界のあらゆる場所で通用するリーダーを多数開発しなければならなかった。**

欧州系多国籍企業のトップのキャリアを調査すると、実に様々な国を回っていることがわかる。ベネズエラの次にチリ、一旦、本社に戻り、今度はアジア。もちろん、最初から日本やオーストラリアのような大きなマーケットには赴任しない。まずは発展途上にある国々を回る。仕上げが日本である。そして、本社のアジア・パシフィックリージョンの No.2 に昇進、というような具合である。この意味はどこにあるのだろうか。

そもそも自国に巨大な市場を持つ米国系企業と異なり、自国市場の小さな欧州系企業の多くは、創生期から外へ、世界へと出て行かざるを得ない。進出先は国情が違う。政変、平価切下げ、国民の教育レベル、貧富の差、不正への誘惑、政府への賄賂、当然、市場の成熟度も異なる。トップを待ち受ける環境が国によって、全く異なるのである。

「タイプの異なる国で経営を経験させる」というキャリアパスをルール化することによって、どのような事態に遭遇しても動じない強いグローバルリーダー群が育成されていくのである。

「価値観を問う、品格を見る」

⇒ **欧州には、リーダーに対し、高貴なる義務を求める社会的、歴史的背景があった。**

「ノブリスオブリージュ」という言葉がある。欧州の貴族社会で生まれた概念であるが、高貴なる人の高貴なる義務とでも言おうか。英国のパブリックスクールの伝統的な教育方針とされているが、「社会に貢献することを自らの責務として自覚するリーダー」ということかと思う。欧州には、ビジネスリーダーに対して、高いレベルの精神性、価値観を求める社会的、歴史的な背景があったのである。

また、宗教の影響も見逃すことができない。「今、あなたがしていることは、誰の前に示されても、自分がしたことであると、自信を持っていえますか？」ということが常に問われている。究極は、誰が見ていなくとも、神が見ているという「神の前での宣誓」に行き着く。それが、行動規範として定められており、価値観や品格がリーダー適性審査の基準として機能しているのである。

「株主、株価だけではない」

⇒ **欧州系多国籍企業は、自国市場に限りがあるため、現地子会社に裁量を与える傾向があり、そこに株主一辺倒でない判断基準が生まれた。**

米国流経営論は、日本人に「会社は株主のものである」という視点を教えてくれた。「最も重視されるべきは株主の利益である」と。自国の市場規模が大きい米国系企業は、本国の方針を進出先でも貫きがちであるが、欧州系企業は若干トーンが異なる。自国市場に限界があるため、現地子会社にも裁量を持たせる傾向があるのだ。従って、株価最大化も重視するが、それ以上に現地の消費者や社員の信頼が重視される。そして、それが長期的に見れば株主のためになると自信を持って言い切れるリーダーであること（特に証券アナリストたちに）。だから、子会社の「現地人従業員」の信頼を保てないトップは失格であるという判断が即座に下される。社員の信頼がリーダー適性のノックアウトファクターになりうるのだ。

「長期的に評価する」

⇒ **欧州系多国籍企業では、前出のキャリアパス（様々なタイプの試練）をクリアした人材のみがグローバルリーダーの人材プールに入ることを許される。**

すぐに答えは出さない。慎重に評価する。優秀だから、MBAホルダーだから、というような理由だけで実務経験も無い人をすぐVP（vice president）にするなんてことはしない。もちろん、欧州系企

業でも、ファイナンスにおいては短期戦略を重要視するが、ことリーダー開発においては、リーダーとしての器を長期にわたって観察するのだ。また、1度の失敗で判断せず、チャンスを与えるのも特徴と言えるのかもしれない。

「社内の人間関係を重視する」

⇒ **弟子のレベルを測るなら、師のレベルを見よ。品格を見誤らないための欧州系多国籍企業の智恵である。**

多国籍企業の歴史はM & Aの歴史とも言われるが、事業所を統廃合する際に、「見所あり」という人物についてはグローバルで活かそうとする文化が欧州系多国籍企業にはある。もともと本国人だけでリーダーを供給していくには量的に限界があったためだろう。その時に、「その人物を推薦したのは誰か」が注目される。価値観、品格が重要視されるだけに、業績では測れない全人格的な見極めが必要なのだ。「あの人が推すのなら」という担保のない人物はなかなか信頼されない。しかし、ひとたびこの信頼の輪の中に入れば、その関係は非常に強固なものとなる。そうやって選ばれたリーダーは、自分自身が受けた恩を見所ある後進に施そうとする。だから、欧州系多国籍企業のリーダーは、実に面倒見がよい。米国系企業のリーダーが、あくまでも「個」として生きていこうとする傾向があるのとは対照的である。欧州系多国籍企業では社内にどのようなネットワークを構築しているかもリーダー登用のメルクマールになる。

「検証機能を持つ」

⇒ **欧州系多国籍企業では、現地の裁量幅が大きいゆえに、それを検証する機能をグローバルで仕組化する必要があった。リーダーシップの質の低下は業績悪化の先行指標として嚴重にチェックされてきた。**

トップをも検証する機能を持っている。例えば、現地子会社にも本社にもオーデイト（audit）という組織を持つ。オーデイトとは業務監査を行う機能で、組織の内部統制が取れているか、業務効率において問題はないか、というような点を調査し、課題を発見し、改善策を提案して、改善状況をフォローすることを任務とする。業務の性質上、独立性が要求される部門である。従って、トップ直轄とされそうなところなのであるが、現地子会社ではCFOにつく。大体、多国籍企業においてファイナンスはコントロールの要

諦であるから、CFOも本社直轄である。現地のオーデイト部員は、現地のCFOの下で、現地子会社の社長をもチェックできるのである。社長のマネジメントとリーダーシップが不適切ならば、シークレットレポートという形で現地のCFOを通して本社経営陣に報告する。今度は、本社から国際オーデイターがやってきて、再調査を実施する。内部監査という組織は金食い虫である。しかし、それを必要なコストと考え、グローバルに配置したリーダーの力量を検証する仕組みとして、きちんと組織の中に組み込んでいるのである。

欧州系の多国籍企業のリーダー開発は、以上のような考え方のもとに仕組化されてきたように思う。そこには、単なる数値（業績）至上主義でない、人間そのものを見る視点がある。私にはそれが、リーダーの「器」を育てるための遠大な装置（孵化器）、のようにも思えるのだ。

そこで、もう少し、彼らがそのような視点を持つに至った背景を探ってみたい。

3つの真実

6つの視点の背景には、欧州系多国籍企業がその発展の歴史の中で学び取った「3つの真実」というべきものがあるのではなかろうか。

- 真実1： 企業の存在意義は、企業の価値観にある
- 真実2： リーダーはBeingが全て
- 真実3： 長い目で見れば、保険はペイする

「企業の存在意義は、企業の価値観にある」

そもそも、企業とは、ある価値観を持って行動している傑出した人物がいて、その人物が体現している価値観に共鳴する人が周囲に集まり、価値観を共有するところからスタートするのではないか。つまり、企業の存在意義の根幹は、その企業の持つ価値観にあると言っても過言ではない。価値観とは本来極めて個人的なものではあるが、それを体現する術を持つ、優れたリーダーがいれば、多くの

人たちによって共有することが可能になる。

ある企業が、自分たちの価値観を極東の島国に設立した子会社の社員たちに伝播しようとするならば、「自分たちの価値観」を共有し、体現できるリーダーを派遣するしかない。かの地で行われるあらゆるビジネス行為が、「自分たちの価値観」という太い幹で貫かれたものになるかどうかは、派遣するリーダーの価値観体現度合いにかかっているのだ。

さらに、価値観とは永久不変のものである。この変化の時代、「変えない」ということはとても難しい。戦略や方向性は、環境変化に伴って変えてもいい。しかし、価値観に関わることは、トップが明確な意思を持ち、絶えず監視しつづけることで、「変えない」ことを守るしかない。

グローバルな規模で価値観を伝播させていくことの難しさ、「変えない」ことを守ることの難しさを理解しているがゆえに、欧州系多国籍企業では、リーダーを開発する際、価値観を問うという姿勢を持ちつづけているのではなからうか。

「リーダーは Being が全て」

「Being」というのは、周囲から見たときのその人のあり様、存在そのもののことである。多国籍企業において、トップが前任地から赴任してくるとき、お供は連れてこない。たった一人でやってくる。子飼いの部下もいない。現地子会社のトップになるとは、そういうことだ。そんな中で現地人従業員たちをリードしていかなくてはならない。ビジネスの場におけるトップリーダーの定義はいろいろあろうが、私は、「人々の魂を震わせるようなビジョンを打ち出し、人々を巻き込み動かしながら、そのビジョンを達成する人」ではないかと思っている。「この人なら信頼できる」、「この人が言うのだからついて行こう」、「この人は、どんなに苦しい状況になっても自分たちを捨てない、逃げない」。そういう信頼感を抱けないと、人は人について行かないように思う。逆を言えば、人は、数値とか業績による裏付けが無くても、一瞬にして、人の Being を正確に見抜き、相手を信頼する力を持っているとも言えるのだ。

たった一人でやってくる多国籍企業のトップリーダーには、「一瞬にして周囲が魅了されてしまうような Being を備えているか」が問われている。だからこそ、欧州系多国籍企業では、長い期間、様々

なタイプの試練を与え、業務処理能力のみならず、人間面での成長を促しているのではないだろうか。

「長い目で見れば保険はペイする」

長い期間にわたって、世界中に展開してきた欧州系多国籍企業は、何年かに一度は、必ず、世界中のどこかで天変地異、あるいはそれに匹敵する人為的な大事件が発生することを経験則上知っている。つまり、長期的には必ず天変地異に匹敵するリスクが発生するものなのである。それが世界中のどこでいつ発生するかは分からない。しかし、自分の傘下にある会社のどこかで発生することだけは確実だ。だから、そういう天変地異にびくともしないリーダーを開発する方法として、リーダー候補には、様々なタイプの試練を与えておく。開発に時間がかかるし、コストもかかるが、それは長期的にペイする保険なのである。内部監査部のようなものを現地とインターナショナルの二重で抱え、莫大なコストをかけて、トップのリーダーシップやマネジメントをチェックする機能を持つのも、同じ理由からであろう。リーダーの質を維持するための手間とコストを惜しんだばかりに、痛い目にも遭っているのだ。

欧州系多国籍企業は、長期的な観点で保険をかけておくことの重要性を幾多の失敗から学び、現在のようなリスクマネジメントの仕組みとして発展させてきたのではないだろうか。

以上、欧州系多国籍企業のリーダー開発の視点とその背景にある真実は、「価値観・信頼・器」等々、人の「Being」に関わる問題に、今一度、まっすぐに正面から取り組む必要性があることを私たち日本企業に示唆してはいまいか。但し、かつて横行していた主観に満ちた人物評価、派閥人事等へ先祖返りすべきでないことは言うまでもない。また、これは企業のみならず、私たち一人一人が真摯に考えるべきテーマなのではないかとも感じている。自らの「価値観（大切にしたいこと）」を考え抜き、日々の生活でそれを実現（体現）していくこと。その行程における自らの「Being」を冷静かつ客観的に振り返り、さらなる高みを目指し、「一生」という長きにわたって歩きつづけること。これをやりつづければ、あなたも私も、素晴らしいリーダーである。

さて、最後に私が所属しているワトソンワイアットのヒトビトのことを述べ、結びとしたい。

コンサルタントというのは、自己顕示欲が強く、おしゃべりで、極めてポジティブシンキングな人種である。この業界に移ってきた当時、「品格」志向の私には戸惑うことが多かった。しかし、その頃の私は、この変な人たちが体現している価値観を見落としていた。いまどき稀な、「志」を持っているのである。私の言葉でまとめると、この変な人たちは、「クライアントが追求している価値の実現のため、クライアントの持っている力を信じきり、自分の智力・体力・胆力の限りを尽くして、クライアントの変革を支援する」ということに、真正面から、まっすぐに向き合っている。もしかしたら、この人が念頭に置いているクライアントは、「日本という国の未来（もしくはそこに生きる人たち）」なのではないだろうかと思えることすらあり、その志の高さに感動を覚えるときがある。私もそこに共鳴するし、できうるならば、そのような価値観を体現できれば（この業界でリーダーになるとは、さすがに言わない）本望であると思っている。

（文責）

リビングロース・コンサルティング株式会社

コンサルタント・代表取締役 江田 郁代

URL : <http://www.livinggrowth.co.jp/>

組織は 人が 生きて 成長する場

Living & Growth

そこが活力と熱中とプライドで
漲る場所となるためのお手伝いをいたします
